МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему: «Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення»

Здобувача вищої освіти другого рівня, II курсу, ЕМУ-22-1 групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

(підпис здобувача вищої освіти) Турпак Вікторії Сергіївни

Науковий керівник (підпис керівника) Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми ел. цифр. підпис (підпис керівника програми) Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри (підпис завідувача) Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 11 18.01.2024 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 18.01.2024 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 (БА) 01.02.2024р. _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Филюк Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК ел. цифр. підпис Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: ел. цифр. підпис Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

_____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії _____

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількістьбалів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
І.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, йогозв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	18 +10		ел. підпис Бінцук О.Ч.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедроютерміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	01.02.2024р.	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	Є X	2 (незадовільно)

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 «Економіка»,
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри_____Л. В. Слюсарева
«09» 12 2023

Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Турпак Вікторії Сергіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення

Затверджена наказом ректора від «__»_____20__№__

2. Строк здачі закінченої роботи 01.12.2023р.
3. Цільова установка: виявлення взаємозв'язку антикризового управління і фінансової стабільності , та їх важливість задля забезпечення поступового економічного зростання.

Мета роботи теоретичному обґрунтуванні концептуальних основ, формуванні конкурентних переваг підприємства та розробці основних принципів стратегії їх забезпечення.

Об'єкт дослідження процес забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження теоретичні основи та практичні рекомендації розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод».

База дослідження ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, офіційні матеріали Служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, статті в періодичних виданнях, матеріали конференцій, звіти про статистичну та фінансову діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та дані акціонерного товариства «Молочний

альянс». Ця інформація доповнена джерелами з Інтернету та результатами особистих досліджень автора.

5. Перелік графічного матеріалу: Напрями визначення конкурентних переваг, Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг, Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг, Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки, Рейтинг найкращих виробників молочної продукції від Ukrainian Business Award у 2022 році, Доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації за 2021-2022 роки, Собівартість продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022рр, Витрати на реалізацію і збут ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки, Показники оцінки конкурентних переваг підприємств, Розрахунки за методом сум місць, Swot-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод», Фактори зовнішнього середовища підприємства, Параметри оцінки привабливості галузі, Складові для побудови матриці SPACE-аналізу, «Дерево цілей» ТДВ «Яготинський маслозавод», Цілі функціональних підрозділів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): ознайомитись з поняттям конкурентних переваг, їх сутністю та значенням в діяльності підприємства; розглянути стратегії формування конкурентних переваг та вивчити особливості їх впровадження; дослідити діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»; визначити конкурентні переваги підприємства; провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства; сформувати стратегію забезпечення конкурентних переваг для ТДВ «Яготинський маслозавод».

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Етапи виконання роботи	Строк виконання роботи	Примітки
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання його керівнику	01.04.2023 р.	
4.	Апробація результатів теоретичного опрацювання матеріалу	19.05.2023р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023р.	
6.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100 % дипломної роботи із врахуванням зауважень і пропозицій керівника та подання її на повторну перевірку керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.23	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024р.	
12.	Предоставлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024р. – 01.02.2024р.	

8. Дата видачі завдання «09» грудня 2022 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) робот — ел. цифр. підпис — Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., доцент

10. Керівник освітньо-професійної програми — ел. цифр. підпис — Бодров Володимир Григорович д.е.н., професор

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти — Турпак Вікторія Сергіївна

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету

Турпак Вікторії Сергіївни
на тему: «Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення»

Актуальність теми. Конкуренція виступає ключовим механізмом ринку, спонукаючи виробників до постійного вдосконалення продукції, зниження собівартості та пошуку якнайкращих методів задоволення потреб споживачів. Для ринку молочної продукції, який характеризується порівняно високим ступенем стандартизації, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства є стратегічним завданням, яке дозволяє значно покращувати конкурентні позиції на ринку та збільшувати власну частку як всередині країни, так і на глобальні арені. Роль конкурентного потенціалу полягає у забезпеченні ефективної реалізації конкурентної стратегії для створення стійких конкурентних переваг. Для вирішення цього завдання необхідно розробляти та вдосконалювати інструментарій управління процесами формування, використання та розвитку конкурентного потенціалу, а також формування стратегії нарощування конкурентних переваг підприємства. Зазначене вище й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми кваліфікаційної роботи.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. У роботі на достатньому рівні розкрито теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства; досліджено рівень конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»; виявлено проблеми та шляхи вдосконалення конкурентних переваг досліджуваного підприємства та обґрунтовано стратегії їх забезпечення.

Ознайомлення зі змістом кваліфікаційної роботи дає можливість стверджувати, що визначена мета роботи досягнута, поставлені завдання належним чином виконано, за результатами дослідження сформульовані відповідні висновки.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, МФУ України. Практична цінність роботи полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо стратегії забезпечення конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах.

Наявність недоліків. Робота містить низку зауважень стилістичного характеру та в частині оформлення. Разом з тим, варто відмітити недостатню обґрунтованість висновків за результатами аналізу проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи «Виявлення конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод» як передумови обґрунтування стратегії їх забезпечення», зокрема відсутність пояснень стосовно зміни окремих показників.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна робота Турпак Вікторії Сергіївни є завершеною змістовною працею, яка за своїм змістом і структурою відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент _____ Кощук Т.В., к.е.н., п.н.с., ДННУ «Академія фінансового управління»

(підпис)

М.П.

«27» 12 2023 р.

Підпис Кощук Т.В. засвідчую

Начальник відділу кадрів, діловодства та контролю Т.І. Петрусевич

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:51:14 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Турпак.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Турпак.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:51:14 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:23:13 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Турпак В.С._ ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 1.8 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Турпак В.С._ ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.8 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:57:49 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

АНОТАЦІЯ

Турпак В.С. «Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення»

У дипломній роботі розглянуто теоретичні та методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства та їх взаємозв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. Проведено аналіз конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства, визначено його конкурентні переваги та слабкі сторони. На основі проведеного дослідження обґрунтовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та наведено складові стратегії зміцнення конкурентоспроможності підприємства, що дозволить зберегти та посилити його конкурентні позиції на ринку.

Ключові слова: *конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стратегія, стратегія забезпечення конкурентних переваг.*

ANNOTATION

Turpak V.S. "Competitive advantages of the enterprise and justification of the strategy for their provision"

The thesis examines the theoretical and methodological aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise and their relationship with the competitiveness of the enterprise. An analysis of the competitive environment and competitive positions of the enterprise was carried out, its competitive advantages and weaknesses were determined. On the basis of the conducted research, the strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise is substantiated and the components of the strategy of strengthening the competitiveness of the enterprise are given, which will allow to preserve and strengthen its competitive position on the market.

Keywords: *competition, competitive advantages, enterprise competitiveness, competitive strategy, strategy for ensuring competitive advantages.*

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 12

1.1. Концепція конкурентних переваг їх поняття, сутність та значення в діяльності підприємства 12

1.2. Етапи формування стратегії забезпечення конкурентних переваг та особливості її реалізації 17

РОЗДІЛ 2 ВИЯВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД ЯК ПЕРЕДУМОВА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 26

2.1. Діагностика виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та виявлення конкурентних переваг 26

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» 33

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 42

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ 52

Додаток А 56

Додаток Б 59

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми виявлення чи формування конкурентних переваг та стратегій їх забезпечення є одними з найбільш актуальних в умовах висококонкурентних ринків. Доцільно відзначити декілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість цієї теми: гостра конкуренція, глобалізація, швидкі зміни, підвищення вимог споживачів.

Враховуючи ці фактори, дослідження конкурентних переваг і стратегій для їх забезпечення стає важливим і актуальним завданням для підприємств, організацій та дослідників. Розуміння цієї теми допомагає підприємствам зберегти та розширити свою позицію на ринку та досягти стійкого успіху в умовах сучасної економічної динаміки.

Питання конкурентних переваг та способів їх забезпечення становлять предмет глибокого та всебічного аналізу для численних вчених-економістів як у зарубіжних, так і вітчизняних дослідженнях. Основними видатними світовими представниками праць дослідження теоретичних аспектів конкурентних переваг виступають: Е. Альтман, С. Шелл, І. Ансофф, А. Томпсон, Д. Болл, А. Стрікленд, П. Друкер, М. Портер, Ф. Котлер, К. Макконнелл, ЖЖ. Ламбен, К. Макконнелл, В. Маккалах.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми забезпечення конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені. Серед них П.С. Зав'ялов, А.Ю. Юданов, Г.Л. Азоєв, Р.А. Фатхутдінов, В.Д. Базилевич, Х.А. Фасхієв, В.Л. Бєлоусов, А.О. Старостіна, З.М. Борисенко, В.П. Семиноженко, А.С. Гальчинський, О.Г. Нефедова, Є.П. Голубков, Ю.В. Макогон, Б.М. Данилишин та інші.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних основ, формуванні конкурентних переваг підприємства та розробці основних принципів стратегії їх забезпечення.

Завданнями роботи є:

- ознайомитись з поняттям конкурентних переваг, їх сутністю та значенням в діяльності підприємства;
- розглянути стратегії формування конкурентних переваг та вивчити особливості їх впровадження;
- дослідити діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- визначити конкурентні переваги підприємства;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати стратегію забезпечення конкурентних переваг для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Базою дослідження виступає: ТДВ «Яготинський маслозавод»

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні рекомендації розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. В ході дослідження були використані загальнонаукові та спеціалізовані методи, включаючи:

- абстрактно-логічний підхід для виявлення взаємозв'язків між явищами та процесами, формулювання теоретичних узагальнень та формування висновків;
- використання методів аналізу та синтезу при розробці фінансового плану підприємства;
- використання графічних методів для створення графіків і таблиць;
- використання якісного та кількісного аналізу літературних джерел для аналітичного огляду;
- використання методу порівняння під час виявлення переваг та недоліків підприємства.

Наукова новизна представлених результатів дослідження полягає у розробці стратегії забезпечення конкурентних переваг для ТДВ «Яготинський

маслозавод».

Одержані результати можуть бути використані менеджерами, економістами, маркетологами ТДВ «Яготинський маслозавод» та співробітниками інших підприємств, які виробляють молочну продукцію для підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні положення, отримані результати та висновки досліджень оприлюднені та обговорені на міжнародній науково-практичній конференції Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля.

Дипломна робота містить 60 сторінок, 12 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел та літератури з 42 найменування, 2 додатка.

Рік виконання дипломної роботи 2023

Рік захисту роботи 2024

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція конкурентних переваг їх поняття, сутність та значення в діяльності підприємства

Історично теорія конкуруючих інтересів породила теорію порівняльних переваг. Порівняльна перевага, яка була основою конкурентоспроможності країн або фірм, визначалася наявністю та використанням факторів виробництва, таких як праця, сировина, капітал, інфраструктура та ін.[14]. Проте з розвитком технологічних інновацій та глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, з'являється нова парадигма – конкурентні переваги. Це означає, що переваги стають більш динамічними та змінюються під впливом інноваційних процесів, таких як зміни технологій виробництва, систем управління, доставки та реалізації продукції та багато іншого. З цієї причини для підтримки конкурентних переваг в умовах глобалізації бізнесу необхідні часті інновації. Глобалізація змушує компанії враховувати як національні, так і міжнародні аспекти в своїй діяльності. Держава вважається не лише територією, де компанія функціонує, але й основою для формування стратегії, розширення та успішного функціонування підприємства [25].

Конкурентна перевага — це позиція компанії на певному ринку, яка дозволяє їй випереджати конкурентів і залучати клієнтів. Ці конкурентні переваги формуються завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, якими володіє підприємство, а також стратегічній важливості середовища діяльності, яке може виграти в конкурентній боротьбі [35].

Основу конкурентних переваг можна розглядати як унікальну комбінацію активів або специфічних знань у сферах, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги найкраще реалізуються для стратегічних бізнес-одиниць і

є основою конкурентних стратегій організації. Основні методи визначення конкурентних переваг представлені на рис.1.1 [23].

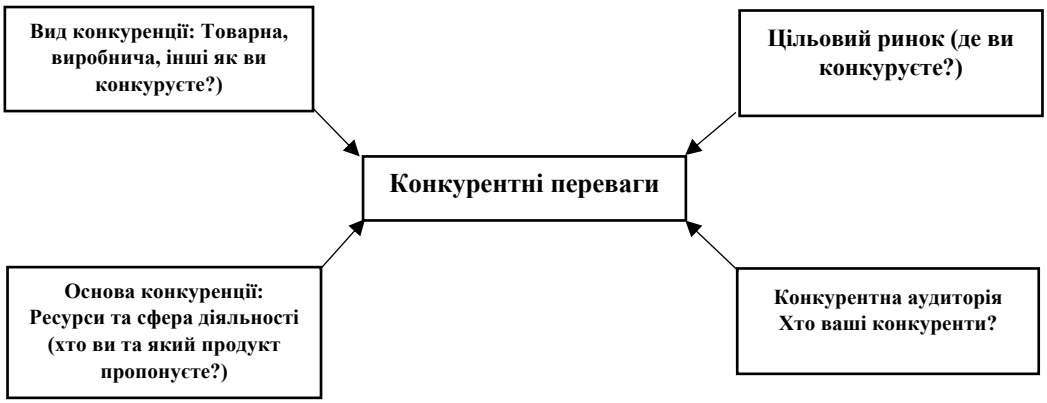


Рис. 1.1. Напрями визначення конкурентних переваг

Конкурентні переваги дозволяють організації отримувати прибуток, що перевищує середній показник для компаній у даній галузі чи сегменті ринку. Це пов’язано з більш ефективним використанням ресурсів і стабільною позицією на ринку [16]. Як правило, конкурентна перевага компанії є результатом надання клієнтам значних переваг, які вони високо цінують. Це може включати продаж товарів за нижчими або навіть вищими цінами (якщо це товари вищої якості), пропонування вищої якості або розширений спектр послуг [13].

Практично будь-яка частина економіки може відчути наслідки рецесії, за винятком сфер, критичних для повсякденного життя людей. Ключові переваги в такій галузі можуть включати тісні стосунки з продуктивними покупцями, відомі методи, гнучке використання активів і ресурсів, значну частку ринку, здатність досягати ефекту масштабу та здатність зменшувати витрати шляхом зменшення обсягів бізнесу [26].

Щоб конкурентна перевага була успішною у конкурентному середовищі, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечити фірмі стійке положення на ринку, що буде довгостроковим фактором, що відрізняє її від конкурентів;
- відповідати конкретним потребам споживачів, що допомагає забезпечити користь цільовій аудиторії клієнтів;
- спиратися на унікальні можливості та ресурси компанії, які

конкуренти не можуть повторити;

- мати інноваційну складову для визначення стратегічних напрямків та встановлення пріоритетів управління підприємством [7].

Конкурентні переваги мають бути стійкими та гнучкими, щоб адаптуватися до змін ринкового середовища. Вони формуються на належному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх сфер відповідальності компанії, що дозволяє організації ефективно управляти ресурсами та залишатися конкурентоспроможними на довгостроковому спільному ринку [6].

Загальна концепція конкурентної переваги включає такі аспекти:

- компанія має здатність ефективно розподіляти ресурси для забезпечення стабільної позиції на ринку, яка перевершує аналогічні показники конкурентів.

- набір особливостей, характеристик, можливостей і цінностей, які стосуються організації та дають їй перевагу над конкурентами.

- результатом є більш ефективне управління процесами створення та розвитку якісних і кількісних характеристик продукту, які мають цінність для споживача.

Конкурентні переваги організації можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги відображають характеристики підприємства (такі як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), що перевищують аналогічні показники основних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності компанії створювати більшу цінність для споживачів своєї продукції, яка включає в себе здатність краще задовольняти їхні потреби, знижувати витрати або підвищувати ефективність своєї діяльності [38]. Важливо відзначити, що внутрішні інтереси є основою вищих інтересів організаторів підприємства, але тільки влада має можливість допомогти організації отримати свій авторитет.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, спонукають підприємство розвивати і використовувати конкретні внутрішні переваги, а з іншого –

забезпечують стабільну конкурентну позицію, оскільки це стосується потреб конкретної групи споживачів.

Можна визначити різні типи внутрішніх і зовнішніх переваг підприємств (див. рис.1.2) [1].

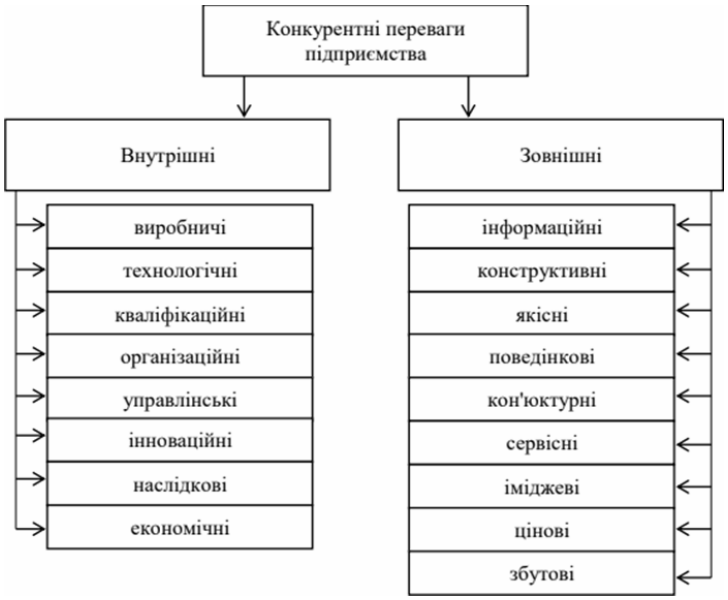


Рис. 1.2. Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг

Внутрішня конкурентна перевага виникає внаслідок переваги фірми у витратах на виробництво, управлінні фірмою або характеристиках продукту, які створюють «цінність виробника». Ця перевага дозволяє компанії виробляти продукцію з нижчими витратами, ніж її конкуренти.

Внутрішня конкурентна перевага виникає внаслідок вищої продуктивності праці, що забезпечує фірмі вищі прибутки та більший опір зниженню цін на продукцію, яке може бути спричинене ринком або конкуренцією. Зовнішня конкурентна перевага базується на унікальних характеристиках продукту, які створюють споживчу цінність шляхом або зниження витрат, або підвищення ефективності.

Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову владу» фірми, оскільки вона може встановити вищу ринкову ціну на свою продукцію, ніж її попередній конкурент, який не може забезпечити такої вищої якості.

У зарубіжній літературі існують різні підходи до переваг класифікації авторів. Багато авторів, слідом за Майклом Портером, розглядають два типи

конкурентних переваг: зниження витрат, що дозволяє отримати більш низькі ціни і більший прибуток, і диференціацію продукту (унікальність), що забезпечує найвищу цінність для споживача. М. Чорна також зазначає, що ці види благ характерні для товарів [36].

Емпіричне підтвердження цього поділу конкурентних переваг на два типи - досліджені В.К. Холла, де були проаналізовані конкурентні стратегії двохсот провідних компаній у восьми галузях з повільним зростанням і вищим рівнем конкуренції. У кожній із цих галузей два провідні гравці продемонстрували або найвищу різницю продукції, або найнижчі фактичні витрати. Як правило, провідні компанії зосереджуються на одному з цих типів конкурентної переваги, тоді як компанія, що посіла друге місце використовує інший тип конкурентної переваги [18].

Крім двох основних типів конкурентних переваг, Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін розширюють цей перелік, додаючи більш ефективне використання капіталу порівняно з конкурентами.

Також К. Хессіг і Г.Л. Азоєв вказують на важливість фактору часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і визначає його як одну з головних конкурентних переваг.

Деякі автори, наприклад Г.Л. Азоєв і Р.А. Фатхутдінова, розробити типи конкурентних переваг на основі кількох факторів. Ці класифікації є предметом наукової та практичної роботи, але вони мають певні недоліки.

Зокрема Г.Л. Азоєв використовує два критерії класифікації: можливість імітації (унікальний/імітований) і характер динаміки (стійкий/нестійкий). Однак визначення конкурентної переваги як імітованої автоматично призводить до ідентифікації її як нестабільної, і навпаки. Тобто виділення обох критеріїв є зайвим, і достатньо залишити один із них.

Р.А. Фатхутдінов виключає сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, включаючи обсяг виникаючих переваг (природно-кліматичні; політичні, технологічні, культурні, економічні), спосіб формування та можливість імітації.

Аналіз різних підходів до класифікації конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що найбільш поширеною з наукової та практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: ставлення до системи (компанії); область прояву; джерела створення та можливості наслідування; тривалість діяльності; місце формування; вид вигоди, яку отримує компанія від впровадження переваги.

1.2. Етапи формування стратегії забезпечення конкурентних переваг та особливості її реалізації

Створення конкурентних переваг є критичною і важливою складовою отримання стійкої позиції підприємства на конкурентному ринку. Механізм розвитку конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії між умовами функціонування підприємства та факторами, що формують його потенційну спроможність (такими як інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості; ринкові досягнення тощо) [11].

Прийняття рішення про створення нової конкурентної переваги відбувається в процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, оскільки необхідно усунути вплив застарілих переваг і тих, що втрачають свою важливість, а також виявити можливі нові конкурентні переваги з урахуванням попиту та ринкових умов. На підготовчому етапі здійснюється аналіз даних, необхідних для формування нових органів влади, які є корисними для моніторингу [5].

Інформаційна система формування нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає наступні компоненти:

- інформація про життєвий цикл існуючих конкурентних переваг, яка допомагає визначити важливість необхідності введення нової конкурентної переваги, особливо якщо одна з існуючих переваг вже зникла, знаходиться в похилому стані і не підлягає ремонту.

- потрібна ринкова інформація, яка враховує переваги та очікування споживачів. Ці відомості мають велике значення для підприємства, тому що в умовах економічної економіки вони визначають його вимоги, а бізнес, який найбільш уважно її розглядає, виграє бажання споживачів.

- інформація про конкурентні переваги інших підприємств-конкурентів та їх вразливі місця. Ця інформація допомагає підприємству прийняти рішення про створення нових конкурентних переваг, які ще не використовуються конкурентами, а також здатність створювати такі переваги, за рахунок яких конкуренти можуть впливати та послаблювати свою конкуренцію.

Після аналізу необхідної інформації та порівняння її з можливостями компанії наступним етапом підготовчого етапу є визначення нових конкурентних переваг.

Серед обмежень, які можуть ускладнити досягнення конкретної конкурентної переваги, можна відзначити: обмеження ресурсів, відсутність кваліфікованого персоналу, неможливість отримати ресурси за прийнятною ціною, відсутність ще не розроблених або дорогих технологій, жорстка конкуренція, а також закони та етичні стандарти.

Коли можливості підприємства відповідають вимогам, приймається рішення щодо включення цієї конкурентної переваги до списку тих, що потребують формування. У противному випадку формування такої конкурентної переваги стає неможливим.

Далі необхідно скласти список конкурентних переваг на підставі всіх доступних конкурентних переваг, враховуючи їх значимість для проекту та очікувані результати та підтримуючи їх реалізацію та відповідність конкурентній стратегії.

На етапі планування встановлюються вимоги до конкурентної переваги, зокрема шляхом розробки та підтримки показників у найбільш справедливих умовах [24].

Покращується проектування нових конкурентних переваг, включаючи всіх фахівців підприємства, які беруть участь у формуванні нових конкурентних

переваг. Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності та стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту.

Визначення придатності нової конкурентної переваги, яка передбачає можливості компанії, передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому виділяються сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості.

Відповідність конкурентній стратегії визначається через аналіз, зображений на рисунку 1.3 [1].

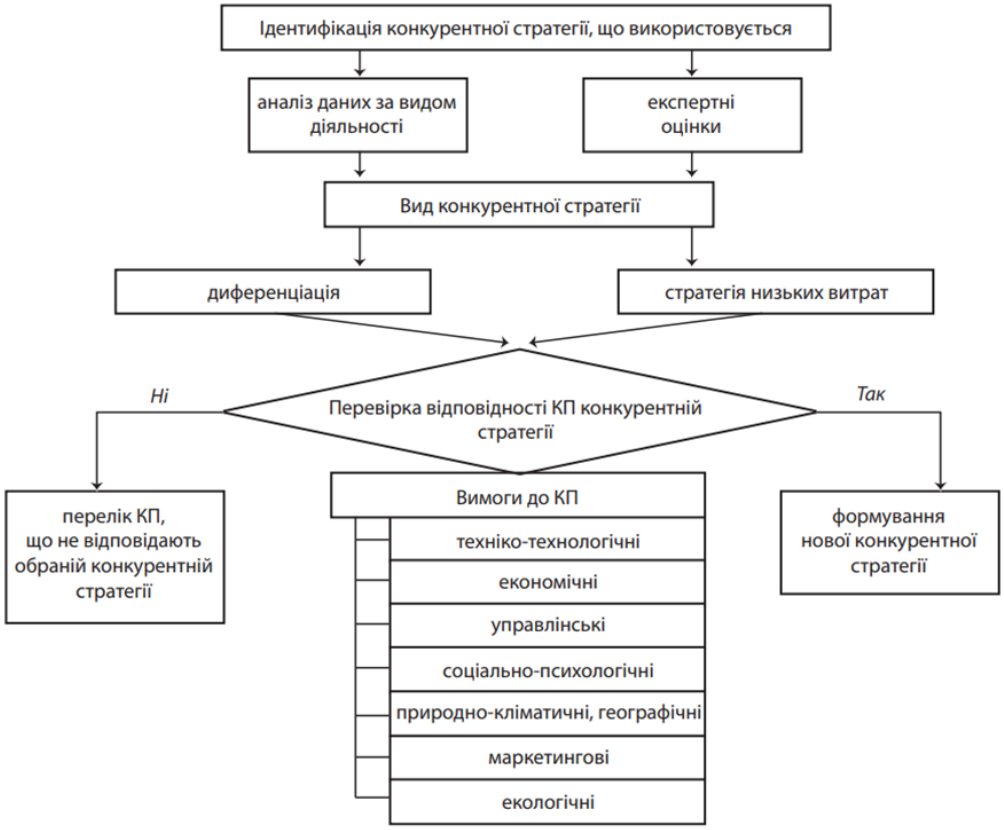


Рис. 1.3. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг

Слід зазначити, що рівень конкуренції необхідно враховувати в конкурентній стратегії, яка спрямована на поєднання наявних інтересів підприємства та досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності [7].

Таким чином, у кожній сфері бізнесу, відповідно до стратегії обраного автора, необхідно створити довгострокову та надійну систему конкурентних переваг. В якості конкурентної переваги підприємство організовує різні види бізнесу за такими критеріями: переваги в порівнянні з конкурентами, здатність

зберігати цю перевагу тривалий час, наявність ключових факторів успіху [8].

Розглядаючи зв'язок між конкурентними перевагами та конкурентною стратегією компанії, важливо розглядати конкурентні переваги відповідно до двох основних аспектів, запропонованих Майклом Портером [33]. Це підтверджується тим фактом, що вони ставлять у контекст значення конкурентних переваг, не лише їх основні моменти, але й ступінь унікальності за певними нормами в порівнянні з характеристиками конкурентів.

Метою стратегії лідерства за витратами є безперервне збереження та зміцнення конкурентної переваги над конкурентами у сфері витрат і використання цієї переваги за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Крім того, компанія намагається розширити свої можливості та отримати додатковий прибуток за рахунок зменшення частки ринку своїх конкурентів.

Підприємство, застосовуючи стратегію диференціації, ставить перед собою завдання додати до своєї продукції одну або кілька відмінних рис, які роблять її продукцію більш привабливою для споживачів порівняно з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, притаманним технологіям підприємства, що використовує цю стратегію.

Розглядаючи різноманітність конкурентних переваг, ми розглядаємо їхні характеристики з погляду різних факторів. Формулювання вимог до конкурентних переваг на основі вибору конкурентних стратегій допомагає підприємству визначити, які його конкурентні переваги відповідають обраним конкурентним стратегіям.

Конкурентні переваги за технологічними факторами визначаються вищим рівнем розвитку науки і техніки в цій галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і обладнання, технологічною сировиною і матеріалами у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [39]. Їх вимоги відрізняються в залежності від обраного проекту.

Щодо обраної стратегії, устаткування, яке використовується для виробництва продукції на підприємстві, що надає перевагу стратегії низьких

витрат, має бути доступним і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Тому що ця стратегія спрямована на виробництво масового попиту, де обмежена можливість диференціації, і головне не якість, а низькі витрати. Таким чином, виробник, який може придбати обладнання, подібне до того, що використовують конкуренти, за мінімальними витратами, посилює свою перевагу в сфері низьких витрат [12].

У разі використання стратегії диференціації використовуване обладнання має бути сучасним, унікальним і точним, щоб створювати продукти, які мають унікальну цінність для споживачів, які важко скопіювати. Якщо виробництво використовує запатентовані розробки або «ноу-хау» процеси, важливо мати обладнання, здатне виконувати складні операції для обробки якісних матеріалів. Спеціально розроблене обладнання, якого немає у конкурентів, може забезпечити компанії конкурентну перевагу у вигляді оригінальної роботи з новими цінними функціями. Очевидно, що клієнти готові платити за такі продукти більше, ніж за товари конкурентів.

Щодо вимог конкурентних переваг, які базуються на якості сировини чи матеріалів, то до них відносяться наступні. Сировина або виробничі матеріали повинні бути доступними за нижчою ціною та легкими для обробки. Тому підприємство повинно шукати дешеві речі (сировину) або більш доступні аналоги цих матеріалів.

Використання таких матеріалів не завжди може бути прийнятним варіантом для всіх користувачів, але для певних сегментів ринку, таких як студенти, молоді сім'ї та покупці середнього класу. Застосування матеріалів, які легко обробляються, сприяє економії часу, що збільшує приріст робіт і відповідно здешевлює продукцію.

Для стратегії диференціації, вимоги до конкурентних переваг, зокрема тих, що базуються на матеріалах і сировині змінюються: товар, виготовлений з рідкісного і дорогого матеріалу з новими властивостями, матиме вищу цінність для споживача.

Підприємства, які віддають пріоритет стратегіям витрат, максимально використовують наукові досягнення, які вже відомі та використовуються конкурентами. Для них головне зосередитися на зниженні витрат, але важливо не упустити можливість вчасно зробити внесок у технологічну сферу [15].

Для підприємств, які обирають стратегію диференціації, наукові розробки, «ноу-хау» та інновації в цій сфері є вирішальними. Нові розробки дозволяють їм вдосконалювати продукти, робити їх більш привабливими для споживачів або навіть створювати нові продукти, які задовольняють нові та приховані потреби.

Рівень автоматизації та механізації виробництва дуже важливий для підприємств, які приймають рішення про зниження витрат або лідерство за витратами. Це сприяє більш ефективному використанню робочої сили та підвищенню продуктивності, що призводить до зниження витрат.

У прагненні диференціювати конструкцію використання засобів автоматизації та механізації виробництва можна гармонійно поєднувати з ручною працею.

Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах, відрізняються залежно від обраної стратегії. За стратегії, орієнтованої на витрати, найбільшою конкурентною перевагою є ефект масштабу, який означає, що підприємства з великими обсягами виробництва можуть розраховувати на значно нижчі витрати на одиницю продукції, що дозволяє їм конкурувати за ціною.

При застосуванні стратегій диференціації конкурентна перевага є результатом досвіду, який виражається у вищій продуктивності праці за рахунок спеціалізації, інновацій у виробничих процесах, реального використання ресурсів і створення унікальних за якістю товарів. Використання дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції і конкурувати за ціною. Але якщо компанія може створити нову продукцію та цінність для споживачів, це виправдовує витрати.

Конкурентні переваги, які пов'язані з організацією виробничих процесів, вимагають різних підходів в залежності від обраної конкурентної стратегії. При стратегії лідерства в області витрат, кожен працівник має чітко визначене

завдання та шлях до його виконання. Швидкість і якість цього рішення впливають на загальний успіх виробничого процесу. Існує велика управлінська структура, яка уважно стежить за всіма етапами виробництва, щоб уникнути помилок. Організацію можна розділити на багато підрозділів, які функціонують без прямої взаємодії один з одним. Це допомагає організації знизити витрати, зберігаючи при цьому якість, і дозволяє конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, а особливо сфокусованої диференціації, перед працівниками стоїть завдання досягнення кінцевої мети, а шлях до її досягнення входить у їх обов'язки. Тому підприємствам необхідно мати максимально кваліфікований персонал, новітні технології та наукові розробки, щоб створювати цінний продукт, що відрізняється від конкурентів і задовольняє нові потреби споживачів [3]. Організаційна структура такого підприємства повинна бути адаптивною, всі підрозділи повинні працювати в тісній взаємодії для досягнення повноцінного робочого середовища. Контроль якості, який проводиться наприкінці виробничого процесу, включає перевірку та затвердження нової роботи. Конкурентна перевага виникає, коли споживачі позитивно оцінюють товар, його якість та характеристики.

Соціально-психологічні фактори впливають на конкурентну перевагу по-різному в залежності від обраної стратегії. Виробники повинні використовувати всі можливі засоби комунікації, щоб підкреслити переваги своєї продукції, враховуючи обрану стратегію проекту. Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників, що забезпечує більш ефективну роботу та високі результати. Стратегія низьких витрат вимагає твердої дисципліни та гнучкої системи заохочень і покарань, як і потреба в оптимальному та стабільному виробництві. випадку стратегії диференціації необхідний сприятливий психологічний клімат необхідний для творчої роботи, оскільки саме творчий підхід особистості до виконання завдань є запорукою успіху. Чим більше творчих напрацювань та інновацій вкладено в продукт, який згодом знайде відгук у споживачів, тим більше компанія зможе посилити його переваги.

Ще однією конкурентною стратегією, якій варто приділити увагу є стратегія «блакитного океану».

Стратегія «блакитного океану» – це приклад стратегії, яка покликана попередити можливість розвитку кризових явищ в діяльності підприємства через програш в конкурентній боротьбі або через зникнення її ніші на ринку. Тобто за своєю суттю ця стратегія є антикризовою, її основна мета співпадає з метою антикризового управління [32 – 165 с.].

Головною ідеєю стратегії «блакитного океану» є її антикризовий характер. Вона спрямована на запобігання можливості розвитку кризових явищ у діяльності підприємства, які можуть виникнути через програш в конкурентній боротьбі або втрату своєї ніші на ринку. Тобто ця стратегія виступає як антикризовий інструмент, покликаний досягти стабільності та процвітання в конкурентних умовах.

Слід зазначити, що основною характеристикою стратегії блакитного океану є відмова від базової концепції традиційної стратегії, яка полягає в прямому зв'язку між цінністю продукту та витратами на його створення. У традиційній стратегії компанії змушені вибирати між диференціацією (створенням більшої цінності для споживача) та низькими витратами. Проте стратегія «блакитного океану» вдало поєднує обидва ці аспекти.

Автори Чан Кім і Рене Моборн визначають шість основних варіантів створення блакитного океану, які можна використовувати окремо або в комбінації. Ці варіанти включають зміну меж існуючого ринку, дослідження стратегічних груп споживачів, аналіз клієнтського ланцюжка, аналіз процесів використання товарів та послуг, аналіз функціональності та емоційної привабливості продуктів, прогнозування розвитку ринку.

Заходів щодо розробки та впровадження стратегії блакитного океану в діяльність компанії включають зосередження на загальній картині, вихід за межі існуючого попиту, визначення стратегічної послідовності дій, подолання організаційних перешкод, впровадження стратегії та постійне її оновлення відповідно до змін ринкових умов.

Отже, вибір конкурентної стратегії визначає вимоги до реалізації конкурентних переваг, а кожній стратегії конкуренції відповідає унікальний набір конкурентних переваг.

Таким чином, процес створення нової конкурентної переваги складається з кількох етапів перевірки. Які можна відобразити у вигляді таблиці 1.1.

Якщо нова стратегія конкурентної переваги відповідає вимогам, вона приймається до реалізації (третій етап). Якщо це не відповідає правилам, необхідно повернутися до першого кроку, щоб отримати додаткову інформацію основі моніторингу конкурентних переваг перед тим, як приймати рішення про створення нових переваг.

Таблиця 1.1

Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки

Конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	Відповідність можливостям підприємства	Відповідність стратегії	Ефективність	Стійкість за часом	Стійкість за витратами
1	так	так	Висока	Висока	Висока
…	так	ні	Висока	Низька	Середня
N	ні	так	Низька	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором за даними [25, с.161-168]

Останній крок включає оцінку результатів впровадження конкурентної стратегії. На цьому етапі заплановані результати аналізуються та порівнюються з результатами моніторингу. Якщо вони відповідають встановленим критеріям, підприємство приймає заходи для підтримки нової конкурентної переваги. У іншому випадку проводиться аналіз проекту, щоб виявити й усунути слабкі місця. В іншому випадку проводиться аналіз конструкції, щоб виявити та усунути слабкі місця.

Таким чином, врахування конкуренції на ринку та факторів, що сприяють ефективності та стійкості конкурентних переваг підприємства, допоможе сформувати систему конкурентних переваг, яка є раціональною.

РОЗДІЛ 2
ВИЯВЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД ЯК ПЕРЕДУМОВА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Діагностика виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та виявлення конкурентних переваг

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є виробничим підприємством молочних продуктів (основний вид діяльності – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру) [37].

ТДВ «Яготинський маслозавод» – підприємство молочної промисловості. Відноситься до категорії великих підприємств за кількістю персоналу – 830 працівників [19]. Максимальна потужність переробки вхідної сировини – 300 тонн молока за добу. Починалося підприємство з незначних обсягів і невеликого асортименту. Сьогодні Яготинський маслозавод виготовляє майже 80 найменувань молочної продукції - сметану, ряжанку, кефіри з різними заквасками, йогурти різноманітних смаків, сиркові креми і маси, сири, айрани. Однак головним продуктом було і залишається масло, виготовлене за класичною технологією, розробленою і вдосконаленою власними фахівцями [34].

На ТДВ «Яготинський маслозавод» молоко виробляється на сучасному обладнанні закритого циклу, яке виключає прямий контакт рук з продукцією під час її виробництва. Весь виробничий цикл — від прийому молока на завод до фасування готової продукції — відбувається в закритому режимі без втручання людини. Нині щодоби переробляється до 550 тонн молочної сировини. Завод був і залишається лідером з якості масла. Дуже добре ринок сприйняв фірмове масло «Яготинське» та «Яготинське солодко-вершкове», розроблені за технологією спеціалістів заводу.

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисло-молочна продукція в асортименті [40].

Нині столичний регіон насичений безліччю молокопродукції провідних вітчизняних виробників, серед яких на провідних позиціях за обсягами реалізації та рівнем попиту впевнено почуваються вироби ТДВ «Яготинський маслозавод», яке входить до складу АТ «Молочний альянс».

АТ «Молочний альянс» - група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та збуту сирів і цільномолочної продукції, лідер сироварної галузі України.

Українська Бізнес Премія провела дослідження та склала список кращих виробників молока України, що включало певні критерії для відбору, кожен з яких мав свою ціль. Метод визначення, розроблена спеціально Ukrainian Business Award, являє собою комплексну оцінку їх позицій на ринку України, де ТДВ «Яготинський маслозавод» займає 4 місце за даними експертних оцінок:

Таблиця 2.1

Рейтинг найкращих виробників молочної продукції від Ukrainian Business Award у 2022 році

Позиція	Виробник	ТМ	Бали
1	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров`я	42,00
4	ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“; ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молоклія	31,83
8	ТОВ «ТЕРРАФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»;	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «КОМБІНАТ»ПРИДНІПРОВСЬКИЙ»	Злагода	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Білль -Данн Україна»	Словяночка	21,83
13	ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ; ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	*ПрАТ «Данон кремез»* (СПІВПРАЦЮЄ З РФ)	*Простоквашино*	0

Джерело: сформовано автором на основі даних [42]

За 2022 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою "задовільно". Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів

виробництва. В порівнянні з виробництвом за 2021 рік виробництво в 2022р становило:

- сирково - творожна група - 94%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
- кисломолочну групу - 144% ;
- групу "Молоко" - 103%;
- групу "Сметана" - 111%;
- масла - 90% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2021 року спостерігається по Маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків з ТОВ "Пирятинський сирзавод".

В 2022 році введена нова асортиментна позиція – кефір 1%.

Доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації за 2021-2022 роки наведені у таблиці 2.2 на основі фінансової звітності (додатки А, Б):

Таблиця 2.2

Доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації продукції за 2021-2022 роки

Найменування	2022р	2021р.
Виручка від реалізації власної готової продукції, тис. грн.	3 355 286	2 561 038
Виручка від реалізації товарів, тис. грн.	372 218	537 998
Виручка від надання послуг, тис. грн.	8 587	4 625
Всього	3 736 091	3 103 661

Джерело: сформовано на основі даних [додаток А, додаток Б]

Суму доходів від реалізації зменшено на суму операцій з надання знижок та бонусів, відповідно до п.47 МСФЗ 15 в 2022 році в розмірі 490 522,793 тис. грн., та відповідно в 2021 році в розмірі 393 059,330 тис. грн.

Собівартість реалізації за роки, що закінчилися 31 грудня 2022 та 2021 років, була представлена наступним чином (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Собівартість продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022рр

Найменування	2022	2021
Вартість запасів, тис. грн.	1 936 112	2 041 680
Витрати на пакувальні матеріали, тис. грн.	400 415	193 159
Витрати на паливо, газ і електроенергію, тис. грн.	131 382	65 576
Витрати на персонал, тис. грн.	174 745	206 900
Витрати на амортизацію, тис. грн.	63 146	79 243
Ремонт і обслуговування основних засобів, тис. грн.	14 134	8 122
Отримані послуги, тис. грн.	61 946	41 186
Інші, тис. грн.	308 958	148 638
Всього	**3 090 847**	**2 784 504**

Джерело: сформовано автором на основі даних [Додаток А, Додаток Б]

Витрати на реалізацію і збут за 2021-2022 роки, представлені таким чином (таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Витрати на реалізацію і збут ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки

Найменування	2022	2021
Рекламні та маркетингові витрати, тис. грн.	42 282	66 330
Транспортні витрати, тис. грн.	113 457	69 536
Витрати на персонал, тис. грн.	67 574	54 180
Витрати на амортизацію, тис. грн.	12 372	13 016
Витрати на оренду, тис. грн.	1 208	-
Митні збори і доставка продукції для реалізації, тис. грн.	-	7586
Страхування вантажів, тис. грн.	-	-
Інші, тис. грн.	59 849	44 094
Всього	**296 742**	**254 742**

Джерело: сформовано автором на основі даних [Додаток А, Додаток Б]

Суму витрат на збут зменшено на суму операцій з надання знижок та бонусів, відповідно до п.47 МСФЗ 15 в 2022 році в розмірі 490 522,793 тис. грн., та відповідно в 2021 році в розмірі 393 059,330 тис. грн.

Дійова організації маркетингової діяльності на підприємстві дозволяє забезпечити гнучке пристосування діяльності підприємства до мінливого маркетингового середовища. Дослідження організації маркетингової діяльності на підприємствах було проведено за наступними напрямками: організація управлінських зв'язків, організація трудових зв'язків і організація господарських зв'язків у процесі здійснення маркетингу [4].

Одиними з головних конкурентів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», ТОВ «Фірма «ФАВОР»», ТОВ ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ.

ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» — міжнародна компанія з представництвами в 130 країнах світу. Випускає продукцію відомих брендів: «Данісімо», «Данон», «Актуаль», «Активіа», «Живинка», «Растишка». 21 березня 2021року відбулася Всесвітня благодійна акція для людей із синдромом Дауна, до якої долучилась компанія.

Дане підприємство має три напрямки: молочна продукція, вода та спеціальне харчування, які об’єднані в єдиний принцип роботи: надання високоякісної товарної продукції, яка відповідає очікуванням споживачів на всіх етапах життя.

Харчова компанія ТОВ ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ, об’єднує 11 молокопереробних заводів. Підприємство випускає продукцію під такими торговими марками: «Тульчинка», «Ферма», «Біла лінія», «Premielle» та інші.

З 2017 року компанія пройшла систему менеджменту харчової безпеки ISO 22000 та систему менеджменту якості ISO 9001, активно займається соціальною діяльністю (орієнтована на підтримку спорту та благодійних проектів). Підприємство охоплює кілька напрямків, а саме: оптову торгівлю молочними продуктами, харчовими оліями, яйцями та іншими харчовими продуктами, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків.

ТОВ «Фірма «ФАВОР»» - молокопереробне підприємство, яке знаходиться у місті Київ. Торговими марками, які випускає компанія є: «А-

МАМ» та «АМА». ТОВ «Фірма «ФАВОР»» відповідає таким вимогам стандартів: ДСТУ ISO 14001, ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 22000.

Проаналізуємо загальну позицію підприємства, з використанням методу суми місць.

Загальні відомості про показники оцінювання конкурентоспроможності наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки конкурентних переваг підприємств

Підприємства	Частка ринку, %	Відомість бренду	Дотримання стандартів якості, %	Благодійність,%
ТДВ «Яготинський маслозавод»	7,65	2,5	9,2	12
ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»	8,82	5,5	9	10,1
ТОВ «ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ»	12,35	3,2	9,3	7,8
ТОВ «Фірма «ФАВОР»»	0,095	0,098	10	18,5

Джерело: сформовано автором на основі даних [42]

Використовуючи дані показники, застосуємо формулу методу сум місць табл.2.6 визначимо на скільки конкурентоспроможне підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.6

Розрахунки за методом сум місць

Підприємство	Частка ринку,%		Відомості бренду		Дотримання стандартів якості		Благодійність		Сума місць	Отримані місця
	%	Місця	%	Місця	%	Місця	%	Місця	Місця	
ТДВ «Яготинський маслозавод»	7,65	3	2,7	3	9,2	3	12	2	12	3
ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»	8,82	2	5,5	1	9	4	10,1	3	12	3
ТОВ «ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ»	12,35	1	3,2	2	9,3	2	7,8	4	9	1
ТОВ «Фірма «ФАВОР»»	0,095	4	0,098	4	10	1	18	1	10	2

Джерело: розраховано автором на основі табл.2.5

Аналізуючи таблицю можна побачити, що найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТОВ «ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ» так як воно посіло перше місце, на другому місці ТОВ «Фірма «ФАВОР»», ТДВ «Яготинський маслозавод» та ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» займають третє місце, що свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємства.

Для більш детального визначення сильних та слабких сторін підприємства «Яготинський маслозавод» проведемо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найбільш характерними можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами бізнесу, результати якого можуть бути використані для формування та вибору бізнес-стратегій у майбутньому [41].

Побудуємо таблицю, для виконання SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»(табл.2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПАТ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Приєднання до АТ «Молочний альянс» 2. Наявність інноваційних технологій та можливість їх використовувати 3. Швидке освоєння і розробка нової продукції 4. Випуск ряду інших товарів паралельно з виробництвом молока 5. Значні виробничі потужності 6. Відсутність товаровиробників 7. Ефективна система управління 8. Признання продукції підприємства суспільством, що виражається великою кількістю нагород	1. Погано розвинене рекламне просування 2. Дорога сировина 3. Слабо розвинене стратегічне планування 4. Сезонна залежність в діяльності підприємства
Можливості	**Загрози**
1. Прийняття ряду законів для стимулювання розвитку галузі 2. Розширення виробничої лінії та збільшення асортименту продукції 3. Використання нових технологій для економічного виробництва продукції 4. Підвищення кваліфікації кадрів 5. Підвищення рівня реклами в Інтернеті та соціальних мережах	1. Велика конкуренція на ринку молочної галузі та її посилення 2. Нестабільність економічної та політичної систем 3. Світова економічна криза 4. Податкове навантаження 5. Міграція населення 6. Зниження купівельної спроможності споживачів

Джерело: сформовано автором на основі[31]

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» займає досить стабільні позиції на ринку молочної продукції. Саме підприємство сформувало гарний імідж серед споживачів, особливо завдяки входженню до АТ «Молочний Альянс», що дозволило підвищити якість продукції підприємства, створити ефективну систему управління та розширити асортимент торгової марки. Вся продукція ТМ «Яготинське» відома високою якістю, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції ISO та HACSR, є переможцем національних та регіональних конкурсів.

Також слід звернути увагу на слабкі сторони та можливості, щоб прийняти відповідні міри та заходи задля вдосконалення підприємства та зміцнення його позиції на ринку.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Повно оцінити стан справ на підприємстві неможливо тільки на основі внутрішнього аналізу, тому необхідно також дослідити зовнішнє середовище функціонування підприємства, а саме: ринок молочної продукції, та оцінити конкурентне становище заводу на ринку [9].

Сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів в України – це динамічний, швидко зростаючий ринок, відкритий для виробництва нових продуктів. Виробництвом молочних продуктів в Україні займається 791 підприємство, з яких 100 є виробниками морозива [30]. Розвиток виробництва супроводжується розширенням асортименту та розробкою інноваційних молочних продуктів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має 3 канали розподілу продукції. Канал розподілу- Це шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача.

Канали розподілу за кількістю рівнів класифікуються:

1) канал нульового рівня (канал прямого маркетингу) - коли

виробник продукції вступає в безпосередній контакт із споживачем і не використовує послуг незалежних посередників;

2) одноріневий канал включає в себе одного посередника. Як правило, це буває роздрібний торговець на споживчому ринку і агент по збуту або брокер на ринках товарів промислового призначення;

3) трьохрівневий канал включає в себе двох посередників. На споживчих ринках це – оптові і роздрібні торговці, на промислових - промисловий дистриб'ютор і дилери.

Існує склад готової продукції з відповідним температурним режимом яка називається "Експедиція". 120т така кількість продукції зберігається там щодня. Існує окрема холодильна камера для зберігання масла 300т. Нині завод інтенсивно освоює нові ринки збуту, активно завойовує лідерські позиції в галузі. Так, звичними місцями продажу яготинських молокопродуктів стали не тільки базари та магазини, у тому числі п'ять фірмових, розташованих у Києві, а й супермаркети. За останні два роки обсяги продажу в них зросли з 18-20% до 50%. Однак аби втриматися в цьому сегменті ринку, треба постійно розширювати асортимент, впроваджувати нові технології, проводити потужну рекламну кампанію, «одягати» свої товари в яскраву упаковку, не забуваючи при цьому про якість.

Підприємство реалізує свої мету на п'яти типах ринку: споживчому, промисловому, ринку ресселіров, ринку державних установ і міжнародному.

Об'єктом дослідження є зараз найбільш розвинутий та найбільш перспективний в рамках даної роботи тощо. Споживчий ринок складається з індивідуальних і сімейних споживачів, що здобувають товари і послуги для особистого споживання.

Що стосується ТДВ «Яготинський маслозавод», то об'єми переробки на заводі сьогодні становлять 400 тонн молока на добу. І якщо 2-3 роки тому у населення закуповувалося 80% сировини, то наразі частка сировини сільгосппідприємств перевищує 60%. При цьому об'єми закупівель молока в населення не зменшилися, натомість суттєво зросли обсяги сировини від агро-виробників.

Торік на підприємстві здійснили колосальну реконструкцію: було реконструйовано чотири основні виробничі цехи, встановлено нові лінії по переробці молока. Це дозволило вдвічі наростити об'єми переробки молока.

Першим з реконструйованих цехів стало відділення для приймання і зберігання молока, яке оснастили комплексним обладнанням чеської фірми VPS.

У другому цеху встановлено болгарську лінію з розливу цільно-молочної продукції в ПЕТ-пляшки, яка дала можливість з вересня минулого року випускати 12 нових видів продукції – це літрове молоко 3,2% жирності, а також увесь асортимент кисломолочних заквасок по 450 г – безсумнівний хіт продажів сезону. За перші 3-4 місяці її роботи завод вийшов на обсяг реалізації 12 тонн закваски на день, а на сьогодні – це 15-18 тонн. Нині лінія працює 12 годин на добу, і незабаром планується розпочати випуск найбільш популярного молока жирністю 2,5%.

Закваска набирає популярності у споживача і поступово витісняє йогурти. Закваска – це продукт, в який після пастеризації молока додається спеціально підібраний симбіоз молочнокислих бактерій прямого внесення. Тобто технологію лабораторного виготовлення закваски, яку молочники застосовують при виготовленні сметани, кефірів, ряжанки, перенесено на виробничі потужності.

Сьогодні конкуренція на столичному ринку молока надзвичайно загострилася.

Особливо яскраво вона виявляється у “війні брендів” - дизайні упаковки і маркетингових комунікаціях. Наступний етап - активізація зусиль лідерів у дистрибьюції і створенні нових асортиментних позицій, яких ще не існує на нашому ринку [2].

Війна за роздрібну торгівлю йде вже зараз, чому сприяє і позиція торговельних компаній. Супермаркети, що поки дають менші обсяги продажів, чим гастрономи, але є дуже перспективним каналом збуту, диктують свої умови виробникам.

Наприклад, нерідкі випадки, коли для того щоб на полицю виставили нову асортиментну продукцію, виробникові приходиться платити. Про маловідомі марки немає і мови - їхні супермаркети взагалі не беруть. У

недалекому майбутньому молочникам прийдеться конкурувати з торговельними мережами, що активно створюють власні торговельні марки. Не виключено, що деякі торговельні компанії будуть розміщати замовлення на молокозаводах і продавати продукцію під власною торговельною маркою, усіляко витісняючи з полиць конкуруючі бренди.

Конкурентоспроможність будь-якої системи ґрунтується на місці, яке вона займає в ряду першості (рейтингу), тому доцільно буде провести рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості. [30, с. 183-184]

Залежно від умов навколишнього бізнес-середовища і намірів підприємства можливі такі концепції організації маркетингу на підприємстві:

- відділ збуту — маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, яких наймають тимчасово;

- маркетингово-збутовий відділ — збутові й окремі маркетингові функції виконують штатні працівник відділу;

- відділ маркетингу — збутові функції виносять за межі відділу, працівники концентрують увагу на виконанні тільки маркетингових функцій;

- сучасна схема управління маркетингом — виконання маркетингових і збутових функцій об’єднують у єдиний комплекс під керівництвом заступника директора зі збуту і маркетингу, а до виконання маркетингових функцій залучаються в разі потреби всі робітники і службовці підприємства.

Необхідність і практична значущість вивчення системи організаційного маркетингу на підприємствах зумовлені:

- зниженням результативності торгової діяльності підприємств;

- поглибленням товарного асортименту торговельних підприємств;

- посиленням конкурентної боротьби;

- нестабільністю маркетингового середовища.

Дослідження організації управлінських зв'язків на ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснювалося за наступними напрямками:

- організаційна структура;

- підбір фахівців з маркетингу;

- розподіл повноважень і відповідальності в системі управління маркетингом;

- координація організаційних зв'язків;

- формування сприятливого внутрішнього психологічного клімату;

- організаційної культури і іміджу.

Негативним моментом в організації маркетингу на ТДВ «Яготинський маслозавод» є те, що керівництво підприємства вважає недоцільним наявність в штаті великої кількості фахівців з маркетинговою підготовкою.

Необхідність швидкого реагування на зміни для підприємства передбачає пошуки більшої організаційної гнучкості, а жорстка конкуренція - ще і прагнення до швидкої адаптації. Все це зумовлює необхідність проведення організаційних змін. Досягнення змін з мінімальною важкістю вимагає ретельного аналізу і планування [21].

Але для того, щоб відділ дійсно ефективно працював, його необхідно укомплектувати висококваліфікованими фахівцями, правильно розподілити між ними обов'язки, наділити правами, створити сприятливі умови для роботи.

Для оцінки стратегічного становища ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено SPACE-аналіз. Матриця SPACE-аналізу використовується для визначення найбільш вигідного стратегічного положення підприємства, а також окремих його сфер діяльності. Цей аналіз допомагає підприємству реально оцінити в цілому привабливість галузі, в якій воно працює, а також здатність його конкурувати на ринку.

Визначимо фактори зовнішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» та параметри оцінки привабливості галузі (табл. 2.8 та 2.9).

Таблиця 2.8

Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактор	Вплив на підприємство
% ставка по кредитах	Досить важливий для підприємства фактор, так як сплата великих % по кредиту веде до зменшення прибутку підприємства.

Продовження таблиці 2.8

Фактор	Вплив на підприємство
Державна цінова політика	Незбалансованість внутрішніх цін на сировину до експортних цін на готову продукцію приводить до зменшення прибутку підприємства та ефективності виробництва.
Можливість роботи на міжнародному ринку	Міжнародний поділ ринків відчутно впливає на діяльність підприємства орієнтованого на експорт: заборона ввозу в ЄС молочної продукції з України, обмеження ринку збуту продукції веде до зменшення прибутку підприємства.
Система оподаткування	Відсутність повернення ПДВ по експорту веде до неможливості прямого експорту та фінансових втрат через сплату % трейдерам, недоотримання прибутків.
Сировинна база	Є дуже важливим фактором для підприємства – від рівня надходження сировини залежить ефективність роботи підприємства. Зменшення поголів'я худоби, скорочення надходження сировини є важливою проблемою на даний час.

Джерело: сформовано автором на основі

Таблиця 2.9

Параметри оцінки привабливості галузі

Параметри	Коментарі
1. Розміри ринку	Так як молочна продукція є продукцією масового споживання, то ємкість ринку в галузі достатньо велика, адже споживачами можна вважати всю кількість населення певного регіону. Також доступний міжнародний ринок, але він дещо обмежений.
2. Історична та передбачувана прибутковість	В даній галузі не буває великих прибутків, так як це продукція масового споживання, вона піддається регуляції зі сторони держави. Прибуток досягаються за рахунок рентабельності та великого обсягу виробництва.
3. Рівень конкуренції	Досить високий. Український молочний ринок "звільняється" від дрібних заводів, що виробляють два-три види дешевої цільномолочної продукції, йде укрупнення, в групу лідерів галузі входять десять великих підприємств, які владують кошти в модернізацію виробництва і постійно збагачують асортимент, тому на ринку дуже "тісно".

Продовження таблиці 2.9

Параметри	Коментарі
4. Вплив товарів-замінників	Основними товарами замінниками натуральної продукції є продукти з добавками (соєві добавки, рослинні жири, стабілізазатори, емульгатори, барвники). Вони значно здешевлюють продукцію, але вони не природного походження і тому продукція з добавкам нижча за якістю.
5. Вплив сезонних факторів	Високий. Зимою недостатньо сировини і це викликає ріст цін на продукцію, а літом багато сировини, але гіршої якості - ціни падають, споживання зменшується.

Джерело: сформовано автором на основі табл.2.8

Для оцінки факторів було використано 5-ти бальну шкалу (табл.2.10. Було опитано 17 працівників підприємства (інженерно-технічного персоналу), а саме: голова правління, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, директор по виробництву/головний інженер, начальник виробництва працівники маркетингового відділу, відділу збуту, постачання, комерційного відділу.

Таблиця 2.10

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція				**Зовнішня стратегічна позиція**			
Економічний потенціал (EP) "фінансова сила" (FS)				**Стабільність середовища(ES) (зовнішні умови бізнесу)**			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Власний капітал	3	0,25	0,75	1. Сировинна база	4	0,35	1,4
2. Рентабельність виробництва	5	0,35	1,75	2. Можливість роботи на міжнародному ринку	4	0,2	0,8
3. Фінансова залежність	3	0,1	0,3	3. Система оподаткування	3	0,1	0,3
4. Обсяги заборгованості	2	0,15	0,3	4. Державна цінова політика	2	0,15	0,3
5.Валовий прибуток	4	0,15	0,6	5. % ставка по кредитах	3	0,2	0,6
Всього		1	**3,7**	Всього		1	**3,4**

Продовження таблиці 2.10

Внутрішня стратегічна позиція				**Зовнішня стратегічна позиція**			
Конкурентні переваги (CA)				**Привабливість галузі (IS)**			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Частка ринку	3	0,3	0,9	1. Розміри ринку	5	0,15	0,75
2. Цінова політика	4	0,1	0,4	2. Рівень конкуренції	2	0,25	0,5
3. Якість продукції	5	0,3	1,5	3. Вплив товарів-замінників	3	0,15	0,45
4. Упаковка та брендовернес	3	0,1	0,3	4. Вплив сезонних і циклічних чинників	2	0,2	0,4
5. Представленість в торгових точках	3	0,2	0,6	5. Прибутковість	3	0,25	0,75
Всього		1	**3,7**	Всього		1	**2,85**

Джерело: сформовано автором на основі даних [31]

Згідно з результатами SPACE-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» більшою частиною знаходиться в «Консервативному стані». Цей стан характеризується стабільністю ринку та низькими темпами його зростання.

В такому разі доцільно буде зосередити зусилля на фінансовій стабільності підприємства. Також важливим фактором є конкурентоспроможність продукції.

Таким чином, згідно з проведеним аналізом внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства можна визначити декілька важливих проблем. Так, за прогнозами експертів ринку цільномолочної продукції належить пережити черговий етап загострення конкуренції в наслідок переділу ринку. Консолідація (злиття та поглинання) ринку в найближчий час різко активізується, тобто невеликі заводи будуть приєднані до великих підприємств.

Подальша стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» в ринкових умовах змушує завод працювати над питаннями: розширення асортименту, покращення дизайну упаковки, виведення нової ТМ, вирішення питання щодо розширення своєї присутності в різних цінових сегментах ринку, проведення рекламної кампанії, розширення зони ринку збуту. Тому необхідно розробити

маркетингову стратегію ТМ «Яготинське», та розробити програму лояльності до реалізаторів продукції, бонусну систему знижок для супермаркетів та забезпечити якомога більшу присутність у більшості магазинів, супермаркетів та торгових точок. Одним з шляхів збільшення частки ринку є також виведення своєї продукції в високоціновий сегмент, для чого потрібно створити новий бренд, який буде відповідати вимогам цього сегменту по якості, упаковці, ціновій політиці тощо.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Перед тим як формувати чи удосконалювати стратегію слід звернути увагу на місію, оскільки місія й стратегія мають тісний зв'язок між собою. Після проведених досліджень на основі інформації про підприємство можна стверджувати, що місія ТДВ «Яготинський маслозавод» звучить так – безперервний пошук нових прогресивних рішень і нових продуктів, у тому числі й серед попередніх результатів досліджень України. Розширене формулювання: підприємство прагне створювати нові високоякісні продукти народного споживання на основі власних досліджень та досліджень попередніх поколінь, удосконалювати виробництво та умови праці персоналу за рахунок власних та запозичених інновацій. А отже, метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення якості життя персоналу не залежно від посад які вони обіймають та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією.

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років). Отже, можна стверджувати, що місія та стратегія підприємства взаємопов’язані.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» тривалий час використовується стратегія диференціації, але стратегічною ціллю має бути завоювання великої долі ринку, з чим підприємство не поспішає. Частка ринку з 2020 по 2022 рік зросла на 0,72%, але з урахуванням того, що була в 2012 році – 3%, це занадто незначна доля ринку. Отже, першим і найважливішим завданням перед компанією на наступний період має стати розширення ринку на 3%. Хоча інтегральний показник конкурентоспроможності та показник реального рівня конкурентоспроможності зросли за останні два роки, вплив частки ринку на ці показники зовсім незначний. Збільшення частки ринку дуже важливо для підприємства, так як воно є базовим елементом прибутку і доходу. А дохід на

ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022 році збільшився на 155639 тис. грн., а в 2021 році чистий фінансовий результат становив збиток у розмірі 63319 тис. грн. Отже, зростання частки ринку є важливим елементом при намаганні збільшити прибутки.

Розширення ринку збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» на 3% це складний процес, який включає в себе задоволення потреб споживачів на ринку, збільшення прибутку на 10% та задоволення потреб працівників. Розглянемо за рахунок чого можна досягти поставлених цілей [29].



Рис 3.1 – «Дерево цілей» ТДВ «Яготинський маслозавод»

Серед наведених цілей на рисунку 3.1 пріоритетними є зниження рівня собівартості на 5%, збільшення прибутку на 10% та забезпечення матеріальних потреб працівників [29].

Щоб задовольнити потреби споживача потрібно пропонувати йому якісні товари за доступну ціну та забезпечити можливість зв’язатись з виробником при необхідності [22]. Для зниження собівартості продукції і при цьому не погіршити якість товарів через зменшення витрат на придбання якісних матеріалів та заміну більш дешевими потрібно використовувати ресурсозберігаючі технології – це вихід для українського товаровиробника. В

першу чергу необхідно встановити енергозберігаюче освітлення та двотарифні електролічильники, оскільки в сучасному світі все обладнання працює за рахунок використання електроенергії, крім того виробничий процес триває не лише в день, а й вночі. Це дасть змогу зменшити собівартість на 1%.

Задоволення потреб працівників є також важливим, оскільки від результатів їх роботи залежить досягнення чи не досягнення поставлених цілей підприємством, оскільки одна людина – директор сама нічого не зможе зробити. В першу чергу потрібно задовольнити матеріальні потреби працівників, а саме сплачувати таку заробітну плату, яку належить платити за виконувану роботу кожного [17]. Також необхідно забезпечити працівникам задоволення їх соціальних потреб, для цього можна організовувати певні заходи не пов'язані з роботою безпосередньо, а призначені для спілкування людей чи відпочинку. Та не менш важливою є оптимізація роботи персоналу, і в першу чергу за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників, що приведе до менших затрат людських сил при виконанні своїх обов'язків та збільшить ефективність роботи персоналу [10].

З урахуванням наведених дій на рисунку 3.1 при збільшенні частки ринку з'являються цілі, яких має досягти кожен функціональний підрозділ підприємства. Розподіл цілей по підрозділах наведений в таблиці 3.1. Саме виконання зазначених цілей та слідування місії підприємства дасть змогу досягти бажаних результатів, а саме розширити ринок збуту на 3%, зменшити собівартість продукції на 5% та збільшити прибуток на 10%.

Таблиця 3.1

Цілі функціональних підрозділів підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Маркетинг	Розробити рекламну компанію для нових (інноваційних) видів продукції.

Продовження таблиці 3.1

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Виробництво	Підвищити кваліфікацію працівників, навчити працювати з інноваційним обладнанням.
НДР (інновації)	Розробляти і впроваджувати нові види продукції за рахунок доходу, отриманого від реалізації продукції
Персонал	Збільшити координацію діяльності з ефективного використання персоналу між службою управління персоналом і структурними підрозділами
Фінанси	Розширити ринки збуту з метою збільшення прибутку
Менеджмент	Оптимізувати систему управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Як відомо, стійка робота вітчизняних підприємств ускладнена нестабільністю економічної ситуації в країні, відсутністю чіткої стратегії розвитку економіки на макро та мікро рівнях. Це пояснюється, перш за все, впливом критичних подій планетарного, державного та регіонального масштабів, здатних порушити економічну рівновагу будь-якої держави, особливо під час повномасштабного вторгнення [28].

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище Товариства, а саме:

- активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

- в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України, тимчасово не здійснюються поставки дистриб'юторам, які працюють в небезпечних регіонах, що суттєво знижує ринок збуту і може вплинути на обсяг доходів Товариства.

Враховуючи всі негативні обставини, пов'язані з воєнними діями в Україні неможливо спрогнозувати очікувані стратегічні ризики в майбутньому і

неможливо враховуючи всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з воєнними діями в Україні.

Одним з основних аспектів, який також необхідно враховувати при прогнозуванні потенційних можливостей підприємства є нестабільність навколишнього його зовнішнього середовища, що має такі рівні зміни – глобальний, макро і мікро рівні. Іншим не менш важливим завданням є завдання, що складається у визначенні чутливості конкурентних переваг підприємства до впливу зовнішніх факторів ринкового середовища, тобто в оцінці того, наскільки дію ринкового фактора сприятливо, а може бути, і не сприятливо позначається на конкурентних перевагах суб'єкта ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства різнобічно характеризує його існування на ринку, дозволяє оцінити поточний і майбутній стан, відбирати різні варіанти управлінських рішень (альтернативи), які забезпечують перехід з одного стану в інший [27]. Очікувані результати оцінки конкурентоспроможності можуть бути використані для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції і конкретного розв'язання ринкових задач. Це дасть змогу визначити основні напрями зміцнення конкурентних позицій окремих підприємств та цілих галузей.

Виходячи з проблем, які існують на українському ринку молочної галузі, покращення ситуації на молочному ринку має велике значення для розвитку бренду.

Головні завдання перспективного розвитку діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку на основі технічної бази підприємства з застосуванням сучасних технологій ультрафільтрації та ультрапастеризації, що значно посилить конкурентні позицій на високомаржинальних ринках продуктів з високою доданою вартістю та дасть можливість на рівних конкурувати не лише з українськими виробниками, а й транснаціональними компаніями, що працюють на нашому ринку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обґрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в медіа (телебачення, соціальні мережі) та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновим акціями, особливо на соціально значущі категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Тетра Пак, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктово-ягідні наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії HoReCa з ультрапастеризованим молоком, кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що надасть можливість потенційним покупцям здійснити свій намір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку.

Стабільність позиції ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочної продукції є досить гарним показником, але впровадження та застосування нових технологій, випуск нової продукції, удосконалення маркетингової діяльності та налагодження комунікацій з споживачами дасть змогу компанії не тільки утримувати свою позицію, а й посилити її та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У даній роботі висвітлено теоретичні основи та практичні аспекти формування стратегії конкурентних переваг ТДВ «Яготинський маслозавод». За результатами проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентна перевага – це позиція підприємства на певному ринку, яка дозволяє їй випереджати конкурентів і залучати клієнтів. Ці конкурентні переваги формуються завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, якими володіє підприємство, а також стратегічній важливості середовища діяльності, яке може виграти в конкурентній боротьбі.

Щоб конкурентна перевага була успішною у конкурентному середовищі, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечувати фірмі стійке положення на ринку, що буде довгостроковим фактором, що відрізняє її від конкурентів;
- відповідати конкретним потребам споживачів, що допомагає забезпечити користь цільовій аудиторії клієнтів;
- спиратися на унікальні можливості та ресурси компанії, які конкуренти не можуть повторити;
- мати інноваційну складову для визначення стратегічних напрямків та встановлення пріоритетів управління підприємством.

Конкурентні переваги мають бути стійкими та гнучкими, щоб адаптуватися до змін ринкового середовища. Їх можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги відображають характеристики підприємства (такі як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), що перевищують аналогічні показники основних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності компанії створювати більшу цінність для споживачів своєї продукції, яка включає в себе здатність краще задовольняти їхні потреби, знижувати витрати або підвищувати ефективність своєї діяльності. Конкурентні переваги є основою конкурентної стратегії

підприємства. Вони можуть бути засновані на різних факторах, таких як технологічні, економічні, організаційні, соціально-психологічні.

Вибір конкурентної стратегії повинен бути обґрунтованим і відповідати цілям та можливостям підприємства.

Для стратегії лідерства за витратами конкурентні переваги повинні бути такими, щоб забезпечити підприємству можливість виробляти продукцію за нижчими витратами, ніж у конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок використання доступного обладнання, дешевої сировини, ефективної організації виробництва та управління, а також за рахунок створення унікальних технологій, які дозволяють знизити витрати.

Для стратегії диференціації конкурентні переваги повинні бути такими, щоб забезпечити підприємству можливість виробляти продукцію, яка має унікальні для споживачів характеристики і цінність. Це може бути досягнуто за рахунок використання високоякісних матеріалів і сировини, застосування новітніх технологій, розробки унікальних дизайнів і функцій, а також за рахунок створення ефективного маркетингу і просування продукції.

Для стратегії «блакитного океану» конкурентні переваги повинні бути такими, щоб забезпечити підприємству можливість створювати новий ринок, де немає конкуренції. Це може бути досягнуто за рахунок створення нових продуктів і послуг, які відповідають невідомим або невирішеним потребам споживачів.

Таким чином, конкурентні переваги є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Вибір конкурентної стратегії і формування конкурентних переваг повинні бути взаємопов'язаними процесами, які повинні бути спрямовані на досягнення цілей підприємства в конкурентному середовищі.

2. Сектор перероблення молока і виробництва молокопродуктів в України – це динамічний, швидко зростаючий ринок, відкритий для виробництва нових продуктів. Ринок молочної продукції в Україні має великий потенціал для зростання, що обумовлено зростанням чисельності населення, підвищенням

рівня життя та зміною споживчих уподобань.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України. Підприємство має ряд сильних сторін, серед яких: значні виробничі потужності, наявність інноваційних технологій та можливість їх використовувати, швидке освоєння і розробка нової продукції, випуск ряду інших товарів паралельно з виробництвом молока, відсутність товарозамінників, ефективна система управління, признання продукції підприємства суспільством, що виражається великою кількістю нагород.
Однак, підприємство має і ряд слабких сторін, серед яких: погано розвинене рекламне просування, дорога сировина, слабо розвинене стратегічне планування, недосконала система логістики, високий рівень конкуренції.

Згідно проведеного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства виокремлюються різні важливі аспекти. За експертними прогнозами у галузі цільномолочної продукції передбачається наступний етап загострення конкурентної боротьби через реорганізацію ринку. Консолідація ринку (об'єднання та поглиблення) очікується активізуватися в найближчий час, що передбачає приєднання невеликих заводів до великих підприємств.

З огляду на це, стратегія ТДВ "Яготинський маслозавод" у ринкових умовах вимагає уваги до таких аспектів, як розширення асортименту, вдосконалення дизайну упаковки, введення нового торговельного бренду, вирішення питань щодо розширення присутності в різних цінових сегментах ринку, проведення рекламних заходів та розширення зони реалізації.

3. Для досягнення поставлених цілей підприємству необхідно впровадити ряд заходів, зокрема:

- Розширити асортимент інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку.
- Збільшити обсяги продажів за рахунок впровадження виваженої цінової політики, проведення маркетингових активностей та підтримки лояльності споживачів.
- Освоїти нові ринкові сегменти.

- Залучити до активної співпраці регіональні мережі та розширити співпрацю в західних регіонах з національними мережами супермаркетів.

Підприємству необхідно враховувати негативний вплив воєнних дій в Україні на його фінансове становище. Зокрема, активи підприємства схильні до ризику пошкодження, а в зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України тимчасово не здійснюються поставки дистриб'юторам, які працюють в небезпечних регіонах.

Також потрібно удосконалити систему управління, щоб забезпечити ефективне виконання поставлених завдань. Зокрема, необхідно підвищити координацію діяльності між функціональними підрозділами, а також оптимізувати систему управління на підприємстві.

Якщо підприємство впровадить рекомендовані заходи, то воно зможе не тільки утримати свою позицію на ринку молочної продукції, а й посилити її та підвищити рівень конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабак А.В. . Конкурентоспроможність національної економіки: Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ: Фенікс. 2010. 495 с.

2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал. 2009. 448 с

3. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7.

4. Бліщук К.М. Сучасні маркетингові стратегії. Ефективність державного управління. 2016. № 49. С. 301-308.

5. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14. С. 33-38.

6. Бугас В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Modern Economics. 2018. № 11. С. 34-37.

7. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури. 2011. 400 с.

8. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.

9. Гамма Т. М., Молла М.Г. Алгоритм оцінки складових конкурентоспроможності молокопереробних підприємства. Економічні інновації. 2012. №51. С. 80 – 87.

10. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2011. №2. С. 60-66

11. Гончаров Ю. В., Куппер О.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т.27. № 1. С. 178-181.

12. Денисенко М.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Науково-технічна інформація. 2017. № 1. С. 37–46.

13. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с

14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.

15. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність, поняття. Вісник економічної науки. 2012. № 1. С.41-44.

16. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ: НІСД. 2010. 388 с.

17. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства Ефективна економіка. 2015. № 12.

18. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2009. 384 с.

19. Інформація щодо персоналу АТ «Молочний Альянс» URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/start-with-mhp/zmina-profesiji-v-apk-jak-znajti-dljasebe-novi-mozhlivosti-2450212.html

20. Історія «Яготинського маслозаводу» URL: http://agroprofi.com.ua/statti/520- molochni-riki-jagotinski-beregi

21. Кабанов В.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: Вид-во ВТД «Університетська книга», 2008. 1050 с

22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 1. С. 65−70

23. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. С. 51–54.

24. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 472 с.

25. Микитюк О. П., Кравченко Т. В., Онисенко Т. С. Визначення конкурентних переваг інноваційного підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. С. 161-168.

26. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. № 1. С. 35-37.

27. Митяй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості. Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. №8. С. 140-147.

28. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2017. №.27. - С. 116-120.

29. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» URL:https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/34.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] - URL: http://ukrstat.gov.ua/

31. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське» URL: https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/

32. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Видавничо-поліграфічний центр «Державний податковий університет». 2018. 165 с.

33. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 2005. 715 с.

34. Продукція ТМ «Яготинське» URL:https://milkalliance.com.ua/products/tmyagotynske/

35. Реутов В.Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методи оцінювання. Економіка та держава. 2013. № 5. С. 65-67

36. 5 сил Портера. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-silportera

37. Статут товариства ПАТ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс]. URL : https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/

38. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:960b8322df1d49fbd5f8190cc7832c7e608a93af/20171019115204/487522/index.html

39. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 11. С. 17-20.

40. Фірмовий магазин «Яготинського маслозаводу» URL: https://www.google.com.ua/maps/place/ТДВ+%22Яготинський+маслозавод%22/@50.266085,31.7685634,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x40d44cee21ccbbf1:0x24ce16628cae39ca!8m2!3d50.2661041!4d31.7708397!5m1!1e148

41. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL:http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

42. Ukrainian Business Award кращі виробники молока. URL: https://uba.top/milk/

Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	**за ЄДРПОУ**	00446003
Територія	Київська обл.	**за КАТОТТГ**	UA3204021001 00944
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	**за КОПФГ**	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	**за КВЕД**	10.51

Середня кількість працівників: 900
Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	**v**
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	(8 631)	(10 053)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
Знос	1012	(356 510)	(421 376)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
Усього за розділом I	1095	432 579	424 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	165 465

Виробничі запаси	1101	75 361	117 522
Незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
Готова продукція	1103	80 394	37 927
Товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	24	56
із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов’язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов’язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов’язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
одержаними авансами	1635	142	641
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Б

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	**за ЄДРПОУ**	00446003

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2
І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 106 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(57 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	177 841	0

збиток	2295	(0)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 202	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155 639	0
збиток	2355	(0)	(63 319)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	-63 319

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00